



VADE MECUM

LA PLACE
DU POUVOIR
D'ACHAT DANS LE
DIALOGUE SOCIAL



Reseuro

La place du pouvoir d'achat dans le dialogue social

En matière de pouvoir d'achat, la guerre des sondages fait rage. Selon une enquête Odoxa pour Europe 1 du 29 novembre 2021, c'est même le thème numéro un pour 45% des personnes interrogées. La préoccupation est très forte chez les ouvriers (61%), forte pour les professions intermédiaires (48%) et les employés (46%), mais aussi chez les cadres (41%) et les retraités (40%). D'après ce sondage, 80% des personnes interrogées ont le sentiment que leur pouvoir d'achat se dégrade et 4 personnes sur 10 se disent actuellement en difficulté financière.

Pourtant, selon l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), le pouvoir d'achat des Français devrait augmenter de 1,5% sur l'ensemble de l'année 2021, après une hausse de 0,7% en 2020. Mais ce chiffre cache d'importantes disparités. En valeur absolue, l'augmentation concerne surtout les plus aisés. Si le Smic a augmenté de 35 euros brut par mois au 1er octobre, il s'agit d'une hausse mécanique basée sur l'inflation. Les mesures récentes annoncées par le gouvernement, comme le renouvellement de la prime de pouvoir d'achat ou la création d'une indemnité d'inflation, ne suffisent pas à rassurer.

Cette situation s'explique en partie par le fait que la proportion des dépenses "contraintes" a fortement augmenté pour les ménages les plus modestes, d'autant que ceux-ci s'avèrent être beaucoup plus dépendants aux variations de prix de ce type de dépenses que les ménages plus riches. Les dépenses contraintes représentent les sommes prélevées tous les mois quoi qu'il

arrive et qui baissent rarement, comme le loyer ou le crédit immobilier, l'entretien de la voiture et le carburant, les abonnements téléphoniques ou internet...

Dans ce contexte, les attentes des salariés sont fortes, et les syndicats expriment tous, globalement, des revendications en termes d'augmentations salariales. Gérer les ressentis négatifs des salariés concernant leur pouvoir d'achat, négocier un accord sur la rémunération dans un cadre souvent contraint, valoriser la politique salariale de l'entreprise lors des entretiens managériaux sont autant de défis dans la période actuelle.

Pour vous aider à maîtriser au mieux ces enjeux, les experts de Reseuro ont préparé pour vous ce Vade Mecum.

Vous y trouverez des conseils pour :

- 👉 structurer votre veille sociale autour du thème du pouvoir d'achat,
- 👉 construire des options de négociation non strictement salariales,
- 👉 valoriser la QVT dans votre politique sociale,
- 👉 préparer vos managers à conduire leurs entretiens annuels d'évaluation ou leurs entretiens professionnels...

Reseuro, spécialiste de la régulation sociale des transformations, vous souhaite une bonne lecture.

¹sondage réalisé du 3 au 24 novembre, sur un échantillon de 1.005 Français représentatifs de la population française âgée de 18 ans et plus, selon la méthode des quotas.

La place du pouvoir d'achat dans le dialogue social



La notion de pouvoir d'achat est une notion d'économie politique qui s'invite régulièrement dans le dialogue social.

Pour l'employeur, c'est la rémunération qui est objet du dialogue social. Plus précisément, le Code du travail prévoit différents mécanismes pour que les salaires effectifs soient abordés soit au niveau des négociations de branche, soit dans les négociations d'entreprise ou de groupe. Or le salaire n'est qu'une partie de la rémunération. Celle-ci comprend en outre des compléments de rémunération, comme les primes ou les avantages en nature. En outre, le salaire de base est lui-même composé de deux parties : le salaire net versé au salarié, et le salaire « différencié » ou « socialisé » finançant les prestations sociales dont ce dernier bénéficie. Enfin, la politique sociale de l'entreprise peut inclure des dispositions relevant de la qualité de vie au travail, comme des solutions d'aide à la mobilité (recharge de véhicules électriques, par exemple), de soutien familial (places en crèches pour les bébés), ou encore de financement des activités sociales et culturelles du CSE (dans les entreprises de plus de 50 salariés).

L'amélioration du pouvoir d'achat des salariés peut donc trouver une réponse dans :

- € l'augmentation collective du salaire de base,
- € l'augmentation individualisée du salaire,
- € l'augmentation individuelle ou collective des compléments de rémunération,
- € l'augmentation de la part patronale dans le paiement de certaines cotisations sociales,
- € l'augmentation ou la mise en place de mesures sociales indirectes, mais qui contribuent à permettre aux salariés de réaliser des économies sur leur budget.

Toutes ces solutions constituent la boîte à outils des Ressources Humaines pour valoriser la politique de rémunération de l'entreprise. Il est essentiel de savoir communiquer sur sa politique sociale, et de « vendre » sa politique de rémunération aux salariés. Pour cela, le rôle des managers est incontournable. Ils sont à la fois les premiers capteurs sociaux des attentes des salariés et les premiers promoteurs des décisions de la direction.

FOCUS : le dialogue social peut recourir à différentes modalités.

Le dialogue social institutionnel articule l'information, la consultation et la négociation avec les représentants du personnel. Mais il existe aussi un dialogue social non institutionnel, qui emprunte aux soft skills, au management participatif, aux démarches d'amélioration continue. Parce qu'elle sanctionne à la fois des compétences, des tâches réalisées, des résultats atteints, la question de la rémunération participe à la fois au dialogue institutionnel et non institutionnel.



Répondre aux attentes des salariés en matière de pouvoir d'achat en utilisant différents leviers

En plus des augmentations salariales « classiques », le législateur donne à l'employeur des moyens variés pour améliorer les rémunérations et contribuer à augmenter le pouvoir d'achat des salariés.

Levier N°1 : la décision unilatérale de l'employeur

Bien entendu, dans l'exercice de son pouvoir de direction, l'employeur peut décider par ses décisions unilatérales de l'attribution collective d'éléments de rémunérations (augmentation, primes, avantages en nature ou autres...). C'est généralement le cas dans les petites entreprises, et celles non dotées de représentants du personnel, où l'employeur peut améliorer les minima conventionnels de la branche pour rendre sa politique de rémunération plus attractive, valoriser les efforts accomplis, encourager l'engagement...

A NOTER : la loi permet également de négocier dans toutes les entreprises, même de moins de 10 salariés, sur tous les thèmes de la négociation collective. Selon les cas, cette négociation peut se faire avec le CSE, avec des élus mandatés, avec des salariés mandatés, ou, bien sûr, avec les délégués syndicaux.

Levier N°3 : la prime du pouvoir d'achat

Il s'agit d'un moyen spécifique et ponctuel lié à la crise sanitaire dont l'objectif est justement d'encourager les employeurs à agir directement sur le pouvoir d'achat des salariés. Pour l'employeur, elle est exonérée de charges.

La loi de finances rectificative pour 2021 du 19 juillet 2021 a renouvelé, dans son article 4, ce dispositif exceptionnel de prime de pouvoir d'achat d'un montant de 1000 €, qui peut être versée avant le 31 mars 2022 par l'employeur à ses salariés et qui est exonérée de cotisations sociales. Elle peut être prévue par décision unilatérale, mais son montant maximum est relevé à 2000 € si elle est mise en place par un accord collectif.

A NOTER : en 2019, le législateur avait voulu encourager la négociation d'accords d'intéressement en subordonnant l'exonération de charges de la prime de pouvoir d'achat à la signature d'un accord d'intéressement, mais, en cours d'année et dans le contexte de la crise sanitaire, il a libéré le versement de cette prime exonérée de toute condition suspensive.

Levier N°2 : les négociations annuelles obligatoires

Accessible uniquement aux entreprises qui comptent des syndicats représentatifs dans leurs périmètres, la négociation annuelle obligatoire (NAO) est un moyen d'action conjoint donné aux représentants des salariés et aux employeurs pour agir sur la rémunération. L'article L2241-1 du code du travail impose en particulier d'engager des négociations régulières sur les salaires effectifs et le partage de la valeur ajoutée. Habituellement annuelles, ces négociations peuvent aussi n'avoir lieu que tous les 4 ans si un accord collectif le décide. De même, un accord peut les prévoir au niveau du groupe et non pas de l'entreprise.

La NAO permet de négocier des éléments de rémunération financiers. La loi impose également une négociation récurrente sur la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Attention, pour ne pas fausser les négociations, l'employeur ne peut pas prendre de décision unilatérale sur ces sujets tout le long du processus de négociations.

La négociation obligatoire constitue une opportunité, pour l'employeur et les salariés des entreprises qui y sont soumises, de décider conjointement de mesures d'amélioration des revenus. Elle permet à l'employeur d'inclure les salariés dans le processus d'augmentation de leur pouvoir d'achat.

A NOTER : seules les augmentations collectives sont obligatoirement abordées dans cette négociation. Les augmentations individuelles peuvent être décidées unilatéralement, tout au long de l'année, et relèvent aussi de la négociation individuelle à l'embauche ou lors des entretiens avec le management. En pratique, l'entreprise peut se servir de la NAO pour négocier une enveloppe d'augmentations individuelles, dont la répartition se fait ensuite au mérite à l'initiative de la direction.

Levier N°4 : le forfait mobilité durable

Avec le forfait mobilité durable, l'employeur dispose d'un nouveau moyen d'allier engagement écologique et renforcement du pouvoir d'achat.

Ce mode de rémunération « alternatif » consiste à attribuer aux salariés une allocation de mobilité pour ceux qui se rendent au travail via des moyens dits propres, comme le vélo électrique, mais aussi le covoiturage ou d'autres services de mobilité partagée. Cette prime s'ajoute à la prise en charge par l'employeur de l'abonnement aux transports en commun du personnel, sans toutefois pouvoir dépasser au total le plafond de 500 € par salarié pour être exonérée de cotisations sociales. Elle doit être mise en place par accord collectif, mais à défaut, l'employeur peut le faire par décision unilatérale.

A NOTER : l'employeur peut choisir de mettre en place un service de mobilité partagé ou adhérer à un service inter-entreprises s'il existe.

Levier N°6 : la participation

Dans le même esprit, la participation a pour objet de garantir collectivement aux salariés le droit de bénéficier des résultats de l'entreprise. Elle prend la forme d'une participation financière, calculée en fonction du bénéfice net annuel, constituant la réserve spéciale de participation. Elle est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés et doit être mise en place par accord. A défaut d'accord, elle reste obligatoire mais est mise en place selon un régime moins favorable imposé par la loi.

A NOTER : exonérées de charges sociales, les primes de participation peuvent être réparties entre les salariés de manière égalitaire, proportionnellement au salaire, et/ou selon la durée de présence dans l'entreprise au cours de l'exercice. C'est l'accord qui le détermine.

Levier N°5 : l'intéressement

Processus de partage de la valeur ajoutée, l'intéressement constitue un autre moyen de rémunération des salariés. Il consiste dans le versement de primes permettant d'associer collectivement les salariés aux succès et aux performances de l'entreprise sur la base de critères objectifs.

Dans les entreprises de plus de 10 salariés, sa mise en place doit obligatoirement se faire par un accord collectif ou un accord de branche d'une durée de validité de 1 à 3 ans maximum. Les primes versées sont exonérées de charges sociales.

A NOTER : la Loi PACTE du 22 mai 2019 a permis aux entreprises bénéficiant d'un accord d'intéressement de mettre en place un « intéressement de projet, définissant un objectif commun à tout ou partie des salariés de l'entreprise ». L'accord définit un champ d'application et une période de calcul spécifique pouvant aller jusqu'à 3 ans.

Levier N°7 : l'indemnité d'inflation

La toute dernière mesure de l'Etat pour soutenir le pouvoir d'achat des français a été votée le 24 novembre 2021. Une indemnité exceptionnelle de « compensation de l'inflation » sera versée sous conditions de ressources. L'article 13 de la loi de finances rectificative pour 2021 instaure le versement par l'Etat de cette indemnité d'un montant de 100€ à tous les français gagnant moins de 2000€ par mois. Son but est d'aider à faire face à l'augmentation des prix qui s'est accélérée en ce dernier trimestre 2021.

A NOTER : l'employeur sera chargé de verser cette indemnité pour le compte de l'Etat à tous ses salariés qui en remplissent les conditions. La charge financière sera ensuite remboursée par l'Etat.

Bonus : le financement par l'employeur des activités sociales et culturelles gérées par le CSE est une manière indirecte d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés. En effet, l'employeur n'a pas le choix de l'affectation de la subvention qu'il verse au CSE. Cependant, le Président peut s'exprimer en réunion sur ce thème et il participe une fois par an à l'examen des comptes du CSE. La qualité des activités sociales et culturelles est un des éléments de la qualité de vie au travail.

Focus sur les informations et consultations obligatoires du CSE en matière de rémunération

Parmi les informations et consultations récurrentes obligatoires du CSE, on trouve l'information-consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi (article L2312-17 du code du travail). Cet intitulé constitue une des 3 thématiques de consultations récurrentes déterminées par la loi Rebsamen de 2015 dont l'objectif était de regrouper sous trois grandes catégories les nombreux thèmes d'informations et de consultations obligatoires qui existaient.

Sous ce thème assez large de « politique sociale, conditions de travail et emploi » se trouvent de multiples sujets, dont la politique de rémunération. La direction doit informer de manière récurrente le CSE (tous les ans à défaut d'accord), notamment via la base de données économiques sociales et environnementales (BDESE), et recueillir son avis sur la politique de rémunération dans l'entreprise. Toutefois, cet avis reste non contraignant pour l'employeur.

Ce moyen de s'exprimer sur la politique salariale est accordé à tous les CSE des entreprises de 50 salariés et plus, même là où il n'existe pas de syndicats représentatifs pour négocier sur les salaires.

L'avis rendu par le CSE lui permet de faire des propositions en matière de rémunération. Pour cela, il peut choisir de se faire accompagner par un expert-comptable, dont le financement est à la charge de l'employeur, et dont la mission consiste à aider les élus à comprendre la politique sociale et salariale de l'entreprise. L'employeur peut éventuellement y trouver une source d'inspiration pour répondre autrement que par des augmentations salariales aux attentes de salariés en matière de pouvoir d'achat.

Bonus : le financement par l'employeur des activités sociales et culturelles gérées par le CSE est une manière indirecte d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés. En effet, l'employeur n'a pas le choix de l'affectation de la subvention qu'il verse au CSE. Cependant, le Président peut s'exprimer en réunion sur ce thème et il participe une fois par an à l'examen des comptes du CSE. La qualité des activités sociales et culturelles est un des éléments de la qualité de vie au travail.

 **POUR PERFECTIONNER VOTRE
MAÎTRISE DU DIALOGUE SOCIAL,
CONTACTEZ-NOUS OU TÉLÉCHARGEZ
NOTRE CATALOGUE DE FORMATION !**

Intégrez la QVT dans vos négociations sur le pouvoir d'achat



La satisfaction des besoins matériels des salariés passe par la prévention des risques pour leur santé, par leur rémunération, leurs conditions de travail et le niveau de leurs garanties collectives. Dans la négociation, l'employeur peut agir sur la totalité de ces thèmes et pas seulement sur le volet rémunération.

TOUTES LES REVENDICATIONS NE SE VALENT PAS...

Face à de fortes revendications salariales, il reste possible de conclure un accord sans mettre en péril votre politique de rémunération, en préservant le climat social et en évitant un conflit. En effet, toutes les revendications n'ont pas la même valeur aux yeux des salariés, et toutes n'ont pas le même coût pour vous.

LA BONNE TACTIQUE : Mettez dans un tableau les différentes revendications qui s'expriment, attribuez à chacune une note de 0 à 3 en fonction de l'intérêt qu'elles représentent pour les différents syndicats représentatifs dans l'entreprise, pour les managers, et pour les salariés en les différenciant au besoin par catégories. Les revendications qui obtiennent le plus grand nombre de points sont celles qui pourront satisfaire le plus grand nombre de collaborateurs. A vous de les intégrer ou non dans votre grille de négociation.

COMMENT ABORDER VOS NÉGOCIATIONS SALARIALES ?

Vous pouvez aborder les négociations salariales selon deux postures : vous voulez offrir plus en obtenant plus en contrepartie, ou bien offrir peu (voire rien) sans faire de concession. Chacune de ces postures est conditionnée par le contexte de votre entreprise.

LA BONNE TACTIQUE :

- Si le rapport de forces vous est favorable et que vous souhaitez faire évoluer votre politique de rémunération, positionnez-vous en leader, énoncez vos propositions, argumentez pour les défendre et concluez rapidement.
- Si vous voulez faire évoluer votre politique de rémunération mais que le rapport de forces vous est défavorable, sachez séduire, gérez le temps des échanges, réfutez les revendications à écarter et sachez valoriser votre offre par votre argumentation.
- Si le rapport de forces vous est défavorable et que vous n'avez rien à offrir, positionnez-vous en défenseur, résistez face aux revendications qui s'expriment, cherchez un compromis partiel sur un point secondaire, gagnez du temps. Même en position défavorable avec peu de marge de manœuvre, un accord est possible !

FAITES JOUER LES DIFFÉRENTS CURSEURS DE LA NÉGOCIATION

Face à des revendications de pouvoir d'achat, vous devez disposer d'une large palette de possibilités, sinon vous risquez de concéder plus que prévu, ou alors de précipiter un conflit salarial. Pour gérer les revendications de façon dynamique, sachez troquer des concessions sur un thème en échange de contreparties sur un autre thème. Autrement dit, faites jouer les curseurs de la négociation de manière astucieuse.

LA BONNE TACTIQUE :

- Fixez-vous un plafond à ne pas dépasser, mais aussi un plancher de départ. Entre les deux, fixez un niveau réaliste, encadré par une zone de vigilance d'un côté, et une zone de confort de l'autre côté.
- Construisez une offre comprenant, outre la question du salaire de base, celle des primes, des avantages en nature, mais aussi de propositions en termes de qualité de vie au travail. Vous disposerez d'une large palette : mise en place d'un dispositif de mobilité durable, formation élargie à des thèmes de développement personnel, prestations de conciergerie, de restauration, d'aide à la parentalité, amélioration de confort des équipements de travail et de télétravail, téléphonie ou équipements mobiles, tarifs privilégiés dans le train, l'avion ou les locations de voiture, abonnements de presse, flexibilité accrue des rythmes de travail, congés supplémentaires ou même retraite complémentaire... Les gains de pouvoir d'achat que l'entreprise peut procurer à ses salariés ne sont pas que pécuniaires : misez aussi sur la QVT.
- Avant d'entrer en négociations, prévoyez ce que vous allez faire en cas d'échec de celles-ci : il vous faut savoir quitter avant d'être poussé à votre point de rupture. Pour cela, vous devez avoir prévu la décision unilatérale que vous prendrez avant de commencer les négociations. Si la négociation ne permet pas d'aller plus loin que ce que vous avez décidé de faire seul, elle n'apportera rien à personne.

 **POUR PERFECTIONNER VOTRE
MAÎTRISE DU DIALOGUE SOCIAL,
CONTACTEZ-NOUS OU TÉLÉCHARGEZ
NOTRE CATALOGUE DE FORMATION !**

Valoriser votre politique de rémunération



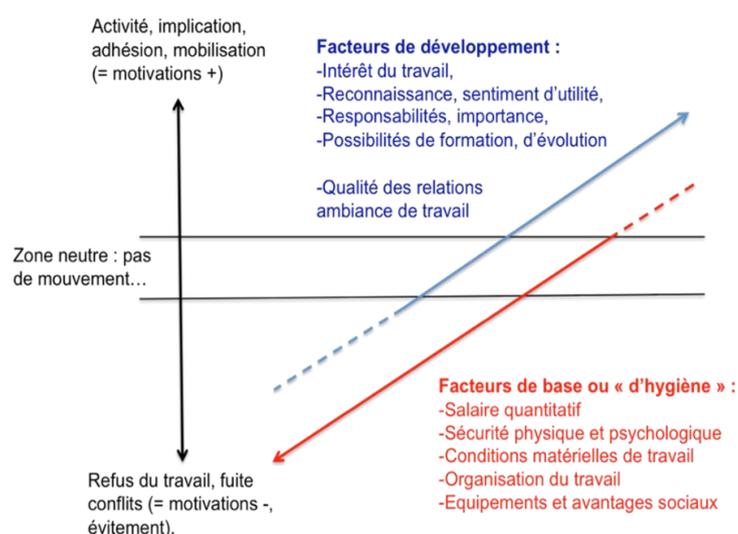
La régulation sociale vise à fédérer les énergies autour d'une vision commune, mais aussi à identifier et à traiter les freins et les obstacles à l'engagement collectif. En conséquence, plus les attentes des salariés sont fortes, plus l'employeur doit leur accorder de la place dans sa démarche de régulation sociale.

MANAGEMENT – SALAIRE – POUVOIR D'ACHAT

Les aspirations du personnel s'expriment entre deux polarités opposées :

- ☺ Les motivations positives sont des facteurs d'engagement au service d'un but commun.
- ☹ Les motivations négatives sont des freins à cet engagement.

Selon le modèle bi-factoriel de motivation de Herzberg, si les facteurs de base ne sont pas satisfaits dans l'entreprise, ils conduisent à un refus du travail. A l'inverse, les facteurs de développement font croître l'implication et l'adhésion.



Comme on le constate, le salaire quantitatif fait partie des facteurs de base. Ainsi, un salaire qui ne permettrait pas au salarié de vivre décemment est un puissant vecteur de fuite et de conflit. En revanche, à partir du moment où ce salaire est correct, il permet au salarié de rejoindre la zone neutre. Et au-delà, sa variation positive -comme lors d'une augmentation ou une prime- n'a plus d'effet significatif sur le développement de la motivation.

EN PRATIQUE :

- ☹ On ne motive pas ses collaborateurs en sortant son chéquier.
- ☹ Si le salaire n'est pas décent, déployer des trésors d'imagination en matière de facteurs de développement est inefficace pour prévenir le désengagement et/ou le conflit.
- ☹ Le manager est le premier capteur des ressentis de ses collaborateurs en matière de pouvoir d'achat lors des discussions informelles
- ☹ Le manager doit connaître la large palette de la reconnaissance et en utiliser les différents leviers pour ne pas cristalliser la motivation de ses collaborateurs uniquement sur sa dimension pécuniaire.

LA RECONNAISSANCE AU QUOTIDIEN

- ☺ Dire bonjour
- ☺ Sourire
- ☺ Délivrer des signes de reconnaissance
- ☺ Valoriser le travail de l'équipe auprès des supérieurs
- ☺ Faire preuve d'écoute
- ☺ S'intéresser à la personne derrière la fonction qu'elle occupe
- ☺ Ménager des espaces de négociation
- ☺ Travailler dans la transparence
- ☺ Tenir ses promesses
- ☺ Prendre en compte les idées et les besoins autant que faire se peut
- ☺ Reconnaître et favoriser l'expression des compétences
- ☺ Manifester sa confiance
- ☺ Respecter des libertés d'action dans la mise en place des missions de chacun

COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE VEILLE SOCIALE ADAPTÉE ?

Dans une période où les ressentis négatifs dominent sur le thème du pouvoir d'achat, il est essentiel pour l'entreprise de pouvoir proposer une vision cohérente de sa politique de rémunération. Et pour prendre en compte les ressentis du terrain, la direction dispose de différents canaux : la ligne managériale, la communication, les procédures RH... Il faut que ces canaux servent, de façon synchronisée, à la remontée des informations sur le climat interne.

EN PRATIQUE :

- ☺ Comme toute démarche de veille sociale, la veille interne sur les attentes en termes de rémunération doit s'appuyer sur le multi-sourcing : il faut croiser les données RH, les remontées des managers, les enquêtes d'opinion, les revendications des syndicats, les questions des représentants du personnel, les interventions directes des salariés.
- ☺ Il faut aussi croiser des données quantifiables et des faits observables : taux de turn-over, volume d'heures supplémentaires, demandes d'aides sociales, mais aussi ambiance d'équipe, niveau d'engagement collectif, ton des échanges par mail ou par oral.
- ☺ Il faut définir un nombre restreint d'indicateurs clés, à partager avec les managers, pour en organiser la surveillance par service, unité, département.
- ☺ Il faut ensuite en assurer la remontée et la compilation, en favorisant la verbalisation des managers sur les indices observés.
- ☺ La veille sociale n'est efficace que si elle permet de déceler des évolutions au jour le jour, à la semaine ou au mois. Elle permet alors à la direction d'anticiper sur les attentes réelles du corps social, et de préparer les réponses aux vraies questions qui se posent.

COMMENT COMMUNIQUER EN INTERNE SUR VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?

Pour obtenir une réponse à leurs questions, les salariés peuvent s'adresser à deux « guichets » : leurs managers et leurs représentants. Le tout est de savoir à quel guichet ils obtiendront le plus vite la réponse à la question posée. Ne laissez pas vos salariés délaissés le « guichet managérial » dès lors qu'il est question de rémunération. Il est essentiel de faire des managers les ambassadeurs de la politique de rémunération de l'entreprise.

EN PRATIQUE :

- ☺ Diffusez au plus vite un argumentaire simple exploitable par toute la ligne managériale à l'issue de vos décisions salariales, et cela jusqu'au niveau des managers de proximité : il ne faudrait pas les laisser sans arguments lorsque les syndicats vont communiquer pour commenter vos choix.
- ☺ Utilisez les différents canaux de la communication interne pour valoriser vos décisions : courrier aux salariés, message vidéo de la direction, point d'information managérial en réunion d'équipe, affiche ou dépliant d'explication sur certaines mesures phares, etc.
- ☺ Soignez particulièrement l'information et la consultation du CSE sur la situation économique et financière de l'entreprise en période de fortes attentes salariales. Pour expliquer la part de la masse salariale dans le budget de l'entreprise, l'intervention du Directeur administratif et financier peut être perçue comme une marque d'attention accordée aux élus.

PRÉPAREZ VOS MANAGERS AUX ENTRETIENS AVEC LEURS COLLABORATEURS

La pratique des entretiens avec les collaborateurs est encadrée par plusieurs exigences de natures différentes.

- ☺ L'entretien professionnel a été introduit par l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003, et son obligation figure à l'article L 6315-1 du Code du travail. Il doit se tenir tous les deux ans ou suite à une absence de longue durée, et aborder le parcours professionnel, les formations réalisées et les évolutions salariales du collaborateur.
- ☺ Un entretien annuel avec les salariés au forfait jour est également rendu obligatoire par l'article L. 3121-46 du code du travail. Il porte sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié.
- ☺ L'entretien annuel d'évaluation n'a pas de caractère obligatoire, mais peut le devenir s'il est mis en place par un accord collectif. Il a pour but de faire le point sur les tâches et les missions du collaborateur, d'évaluer ses points forts et ses axes de progrès par rapport aux consignes ou aux résultats attendus, et de définir des objectifs au regard de la stratégie de l'entreprise.

Le rituel des entretiens annuels d'évaluation est une occasion pour les collaborateurs de valoriser auprès de leur manager leur niveau d'implication, la charge de travail qu'ils assument, leur contribution à la performance de l'équipe et de l'entreprise. Elle est aussi une opportunité pour exprimer des souhaits d'augmentation, de promotion, de gratifications diverses. S'il y a un moment privilégié où le manager et le collaborateur sont amenés à discuter de la rémunération, c'est bien l'entretien annuel d'évaluation.

De façon symétrique pour le manager, l'entretien annuel d'évaluation est une occasion de reconnaissance, d'expression d'une atteinte des objectifs, d'évocation des besoins d'accompagnement ou des perspectives d'évolution (formation, responsabilités, salaire, etc.). Certaines entreprises pensent supprimer les revendications salariales en interdisant le sujet. Cette stratégie à court terme est inefficace pour traiter le sujet de fond. Elle génère une frustration dont les dommages collatéraux sont nuisibles pour l'entreprise : RPS, désengagement, conflictualité...

Les managers doivent donc parler « sous ». En fonction de la situation économique et financière de l'entreprise et de sa politique de rémunération, cet échange peut être plus ou moins délicat mais il doit toujours être soigneusement préparé.

EN PRATIQUE :

- ☺ Préparer l'EA en matière de rémunération, c'est :
 - Connaître l'évolution salariale de chaque collaborateur sur ces dernières années,
 - Identifier la tendance du secteur en matière de rémunération,
 - Être au clair sur la politique salariale et s'entraîner à l'expliquer qu'elle soit favorable ou défavorable : grille salariale, augmentation générale ou non, augmentations individuelles ou non, primes...
 - Être au clair sur le circuit de décision concernant la rémunération et s'entraîner à l'expliquer : qui décide(nt) ? Sur quels critères ? Dans quels délais ?

- ☺ Parler rémunération avec un collaborateur en entretien, c'est :
 - Ne pas fuir le sujet,
 - accepter d'entrer dans la logique de l'autre tout en assumant sa propre position de manager,
 - Être à l'écoute des demandes et des arguments avancés,
 - Chercher à comprendre sans se laisser influencer,
décoder la dialectique des insatisfactions : « la pénibilité d'un poste, c'est du mépris et ça doit se payer », « Je ne gagne pas plus que XX, qui ne fait rien... », « Si on ne m'augmente pas, c'est qu'on ne reconnaît pas ma valeur... »
 - Questionner, approfondir, reformuler pour donner des preuves de sa compréhension,
 - Exprimer son analyse de façon claire et factuelle,
 - Donner du sens à la position exprimée,
 - Valider la bonne compréhension de l'interlocuteur.

- ☺ Lorsqu'un manager doit annoncer à un collaborateur qu'il n'aura pas l'évolution souhaitée (passage d'un échelon dans la grille de rémunération, augmentation du salaire, versement d'une prime, promotion...), il doit :
 - Clarifier ce qu'il veut obtenir du collaborateur à l'issue de l'entretien,
 - Préparer son message par des arguments et éléments de démonstration factuels : faits, chiffres, etc.,
 - Identifier son propre ressenti, et aussi se mettre à la place de l'autre,
 - Prévoir un espace-temps suffisant pour l'échange, sans le différer, surtout s'il est difficile,
 - Assumer la décision prise, sans se défausser sur sa propre hiérarchie (« Ce n'est pas moi, ce sont les RH... »).

- ☺ Prendre le temps du bilan

On le sait, la planification des entretiens relève souvent du casse-tête en raison du manque de temps chronique. Par conséquent, dégager encore en peu plus du temps pour faire le bilan de la campagne d'entretiens annuels est un vrai luxe que de nombreux managers ne s'accordent pas. Or, il est essentiel que les managers rassemblent leurs impressions pour formuler des observations qu'alimenteront la veille sociale et éclaireront les décisions à venir.

 **POUR PERFECTIONNER VOTRE
MAÎTRISE DU DIALOGUE SOCIAL,
CONTACTEZ-NOUS OU TÉLÉCHARGEZ
NOTRE CATALOGUE DE FORMATION !**



RESEURO EXERCE SES ACTIVITÉS D'AUDIT, DE CONSEIL ET DE FORMATION DANS TOUS LES DOMAINES DE LA RÉGULATION SOCIALE. NOUS ACCOMPAGNONS LES ENTREPRISES DANS LE DIAGNOSTIC DE LEUR PERFORMANCE SOCIALE, L'ÉLABORATION DE LEUR PLAN D' ACTIONS, L'APPUI AUX NÉGOCIATIONS, LA CONCEPTION DES POLITIQUES DE PRÉVENTION DES RISQUES ET L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DES TRANSFORMATIONS.



TRANSFORMATION & QVT

RELATIONS SOCIALES

SANTE & MANAGEMENT

GESTION DE CRISE

NOUS CONTACTER

N'hésitez pas à nous contacter :

- par téléphone : 01 47 21 04 26
- par mail : contact@reseuro.com